


Vol. 8

Volume 8
Number 2

similar papers at core.ac.uk

brought to you by  **CORE**

provided by Jurnal Administrasi Bisnis

September 2012

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis

Vol. 8

No. 2

Hlm.
106 - 202

Bandung
Sept 2012

ISSN
0216-1249

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) adalah jurnal ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis, diterbitkan oleh Center for Business Studies (CeBiS), Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan. Jurnal Administrasi Bisnis diterbitkan 2 (dua) kali dalam satu tahun, setiap bulan Maret dan September, yang memuat essay dan atau hasil penelitian dalam kajian Ilmu Administrasi Bisnis. Jurnal Administrasi Bisnis bertujuan untuk menyebarluaskan hasil pemikiran dan analisis ilmiah dalam bidang Ilmu Administrasi Bisnis. Pada tahun 2010 JAB diterbitkan juga secara on-line melalui <http://journal.unpar.ac.id/>

Pelindung Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
 Universitas Katolik Parahyangan

Pengarah Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
 Universitas Katolik Parahyangan

Ketua Penyunting **Gandhi Pawitan**
Penyunting pelaksana

Penyunting ahli **Hasan Mustafa, Urip Santoso, Sanerya
Hendrawan, Fransisca Mulyono,
Marihot Tua Effendi H.**

Mitra bestari **Ferdinand Saragih, Universitas Indonesia**
 A.B.M. Witono, President University
 David P.E. Saerang, Universitas Sam Ratulangi
 A.Y. Agung Nugroho, Universitas Katolik Indonesia
 Atma Jaya
 Kertahadi, Universitas Brawijaya
 Elvira Luthan, Universitas Andalas

Tata usaha **B. Cucu Suhesih**
dan sirkulasi

Alamat Penerbit Center for Business Studies - CeBiS
 Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar
 Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
 Telp : 022 2032655 - ext : 342
 Fax : 022 2035755
 Email : cebis@unpar.ac.id

Percetakan *Karyamanunggal Lithomas*

Penggandaan artikel untuk keperluan pengajaran dan penelitian diijinkan dengan syarat menyebut sumber dengan jelas. Untuk tujuan lain harus mendapat ijin dari penerbit.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Editorial	iv
James R. Situmorang Pemasaran Pada Era Globalisasi	106
Fransisca Mulyono Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Usaha Kecil dan Menengah : Kajian Konseptual	117
Rulyusa Pratikto <i>Analisa Exchange Rate Overshooting Melalui Pendekatan Error Correction Model</i>	132
Maria Widyarini dan Yovita Poppy Oktaviani Pengaruh Ownership Concentration terhadap Kinerja Operasional Perbankan di Indonesia	143
Gandhi Pawitan dan Vivi Bunga Ratih Evaluasi Kualitas Layanan Berdasarkan <i>House of Quality</i> : Studi Kasus Cafe di Bandung	156
Nia Juliawati Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi : Sebuah Kerangka Studi	177
M.E.Retno Kadarukmi Asas Keadilan dalam Transaksi Derivatif (Khusus yang Diperdagangkan dalam Bursa) Sebagai Objek Pengenaan Pajak Penghasilan	193

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 8 Nomor 2 Tahun 2012 menyajikan tujuh artikel yang berisi hasil penelitian dan juga kajian konseptual. **James R. Si-tumorang** memaparkan konsep bisnis global serta strategi yang perlu di lakukan dalam menghadapi globalisasi. Sedangkan **Fransisca Mulyono** memaparkan kajian konseptual mengenai pengembangan sumber daya manusia di usaha kecil dan menengah. Ada kecenderungan penerapan manajemen sumber daya manusia yang informal di sektor UKM.

Rulyusa Pratikto membahas hasil penelitian tentang *exchange rate overshooting* dengan pendekatan *error correction model*. Peneliti menyajikan analisis fenomena nilai tukar overshooting di Indonesia pada periode Agustus 1997 sampai Juni 2007. **Maria Widyarini dan Yovita Poppy Oktaviani** membahas hasil penelitian tentang pengaruh ownership concentration terhadap kinerja operasional perbankan nasional. Ada dua kelompok bank yang diamati yaitu bank BUMN dan bank swasta.

Gandhi Pawitan dan Vivi Bunga Ratih menyajikan hasil penelitian tentang aplikasi *house of quality* dalam melakukan evaluasi kinerja layanan. Sebagai objek penelitian yang diteliti adalah sebuah cafe di Kota Bandung. Penggunaan teknik *house of quality* akan memberikan arah pada evaluasi kinerja layanan yang lebih detail. **Nia Juliawati** memaparkan sebuah kerangka studi tentang koordinasi dan usaha koordinasi dalam organisasi. Hasilnya adalah sebuah model koordinasi dan usaha koordinasi yang dapat diaplikasikan dalam organisasi. Penulis **M.E.Retno Kadarukmi** memberikan uraian tentang asas keadilan dalam transaksi derivatif (khusus yang diperdagangkan dalam bursa) sebagai objek pengenaan pajak penghasilan. Faktor kunci derivatif adalah orang dapat membeli dan menjual semua risiko dari aset pokok tanpa memperdagangkan aset tersebut. Transaksi derivatif keuangan sebagian besar lebih sering digunakan sebagai alat untuk meraih keuntungan dari kegiatan spekulasi, bukan untuk mengurangi risiko atau perlindungan nilai.

Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi : Sebuah Kerangka Studi

Nia Juliawati

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, niajuliawati@gmail.com*

Abstract

Coordination or management of dependencies between activities within an organization, as a result of decomposition and specialization of works, is an important issue that has been associated with the success or failure of cooperative works. Coordination mechanism through the establishment of rules and procedures that underlie the cooperation is often not sufficient to make the coordination really run as expected. This paper describes the underlying need for attention to the dynamic aspects of the organization's working life, which influence the effectiveness of coordination. The structural-mechanistic approach need to be complemented with an understanding of the actors' perspectives and organization's culture.

Keywords: Koordinasi, budaya, aktor, pendekatan mekanistik, pendekatan organik

1. Pendahuluan

Tulisan ini menyajikan kerangka komprehensif mengenai makna dan proses koordinasi di dalam organisasi. Pada hakekatnya, koordinasi adalah proses pengelolaan ketergantungan antar aktivitas; yang di dalam sebuah organisasi (*human system*), ketergantungan aktivitas juga berarti ketergantungan antar pelaku atau aktor yang menjalankannya.

Koordinasi adalah inti operasi organisasi, yang memungkinkan tujuan organisasi tercapai. Keyakinan ini amat jelas bila mengacu pada definisi organisasi yang dinyatakan Robbins (2003) bahwa "organisasi adalah kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, berfungsi dalam keterikatan yang berkesinambungan, untuk mencapai tujuan bersama".

Kesatuan sosial menunjuk pada unit yang terdiri dari orang-orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi; dikoordinasikan secara sadar mencerminkan adanya pengelolaan pola interaksi untuk memastikan bahwa tugas-tugas kritis dapat terselesaikan; batasan yang relatif dapat diidentifikasi menunjukkan adanya batasan yang membedakan anggota organisasi dari yang bukan anggota; keterikatan berkesinambungan berarti bahwa suatu organisasi beserta anggotanya mempunyai keterikatan yang diharapkan akan berkelanjutan. Orang-orang dalam suatu organisasi berpartisipasi secara teratur (dengan tingkat tertentu); mencapai tujuan bersama

menunjuk pada adanya "sesuatu" yang ingin dicapai dengan adanya organisasi tersebut. Tujuan yang ingin dicapai tersebut biasanya tidak dapat, atau kurang efisien, bila dikerjakan secara individu.

Penyelenggaraan organisasi, dengan demikian, menuntut pembagian tugas dan peran. Karena tugas dan peran tidak dapat berdiri sendiri, maka diperlukan pengaturan. Dengan kata lain, berbagai aktivitas harus dikoordinasikan secara sadar.

Malone dan Crowstone (1994) mengidentifikasi tindakan kelompok sebagai pelaku (aktor) yang melakukan kegiatan-kegiatan saling tergantung (interdependent activities) untuk mencapai tujuan (goals). Hal ini selaras dengan gagasan koordinasi dalam organisasi yang dimaknakan sebagai interaksi antar individu atau bagian-bagian untuk memastikan tugas-tugas kritis terselesaikan.

Secara spesifik Malone dan Crowstone (1999) mengartikan aktivitas koordinasi sebagai "mengelola ketergantungan antar kegiatan (managing dependencies between activities)". McCann & Ferry (1979) menggambarkan bahwa kesalingtergantungan terjadi ketika tindakan yang dilakukan oleh suatu sistem mempengaruhi tindakan atau outcomes dari sistem lainnya. Mereka mengoperasionalkan derajat ketergantungan berdasarkan jumlah sumberdaya yang dipertukarkan, frekuensi transaksi, dan nilai sumberdaya bagi penerima.

Ketergantungan (dependency) biasanya dianggap sesuatu yang menyebabkan masalah bagi para aktor. Beberapa penulis menyatakan bahwa dengan meningkatnya ketergantungan, mekanisme koordinasi yang kuat semakin diperlukan; karenanya, para aktor melakukan tindakan untuk mengurangi derajat ketergantungan (McCann & Ferry, 1979) atau melakukan kegiatan tambahan yang disebut sebagai mekanisme koordinasi (Malone & Crowstone, 1994).

Pemahaman dan analisis tentang bagaimana koordinasi dapat terjadi dalam berbagai sistem yang berbeda dikembangkan dalam teori koordinasi. Malone dan Crowstone (1994) menyatakan bahwa penggunaan kata teori untuk studi ini memang belum sepenuhnya meyakinkan, karena sejauh ini studi pada masalah koordinasi belum terlalu utuh, dalam arti masih terpecah dengan kerangka kerja yang bersifat parsial. Koordinasi merupakan teori yang masih terus dikembangkan.

Dari berbagai referensi, penulis menangkap gagasan dan kerangka kerja yang dapat memberi gambaran mengenai koordinasi, terkait dengan karakteristik dan pola ketergantungan, mekanisme, serta proses, seperti dijelaskan pada bagian selanjutnya dari tulisan ini.

Perlu disampaikan bahwa tulisan ini merupakan gagasan yang dikembangkan dari dua tulisan utama berupa artikel yang ditulis oleh Jody Hoffer Gittel berjudul "Paradox of Coordination and Control" serta tulisan Barbara Ross Woolridge dan Barbara D. Minsky yang berjudul "The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination". Analisis dan elaborasi dilakukan berdasarkan interpretasi penulis dan referensi lain yang relevan dengan gagasan yang diangkat dalam kedua artikel utama. Pada bagian akhir, penulis mengetengahkan sebuah model komprehensif yang diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan kajian koordinasi.

2. Kajian Konseptual tentang Koordinasi

Tulisan Gittel (2000) tentang Paradoks antara Koordinasi dan Pengendalian, serta tulisan Woolridge dan Minsky (2002) tentang Peran Iklim dan Sosialisasi dalam Mengembangkan Koordinasi Antarfungsi, mengetengahkan cakupan koordinasi dalam kerangka interaksi atau kerjasama lintas fungsi. Dalam hal ini keduanya tidak mempermasalahkan kerjasama intern dalam fungsi tertentu namun lebih pada kerjasama antar fungsi-fungsi yang berbeda dalam perusahaan. Penekanan tersebut dapat dipahami mengingat kebutuhan akan koordinasi akan semakin tinggi pada interaksi yang lebih kompleks diantara unit-unit yang saling tergantung.

Keefektifan sistem dan interaksi yang terjalin diantara unit-unit terkait, selain diukur berdasarkan kinerja yang dicapai, juga dinilai berdasarkan pencapaian atau kemampuan untuk meningkatkan koordinasi. Koordinasi ditempatkan sebagai elemen yang sangat penting bagi keefektifan operasi atau proses yang dijalankan perusahaan. Meskipun kedua tulisan tidak mengemukakan temuan eksplisit tentang peran koordinasi dalam peningkatan kinerja, keefektifan koordinasi dinilai sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Karenanya tampak bahwa kedua tulisan lebih menyoroti koordinasi sebagai tujuan yang harus diupayakan melalui berbagai mekanisme.

Perlu ditekankan dalam kondisi bagaimana koordinasi diperlukan. Koordinasi adalah pengelolaan ketergantungan antara berbagai aktivitas. Apabila tak ada kesalingtergantungan, maka tak diperlukan koordinasi. Meskipun demikian, teori organisasi secara konsisten menekankan perlunya kesalingtergantungan. Seberapa besar koordinasi diperlukan, tergantung pada seberapa tinggi derajat kesalingtergantungannya.

Dalam tulisannya "*Paradox of Coordination and Control*", Gittel (2000) menyoroti pentingnya koordinasi horisontal ketika berhadapan dengan ketidakpastian, dimana respon yang cepat atas perubahan yang tidak dapat diduga merupakan keharusan. Dalam setiap organisasi, baik pada perusahaan yang memproduksi barang maupun yang memberikan layanan, koordinasi diantara para pegawai membantu organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Melalui koordinasi, permasalahan dapat diselesaikan di tempat secara kolaboratif dan tepat waktu, tanpa harus tergantung pada hirarki. Pada penelitian yang dilakukan Gittel (2000) atas industri penerbangan ditemukan bukti yang mendukung gagasan bahwa perbedaan sistem koordinasi dan pengendalian, secara signifikan, mengarah pada perbedaan kinerja.

Tanggung jawab lintas fungsi yang lebih besar, rentang kendali penyelia yang lebih kecil, seleksi berdasarkan kemampuan kerjasama tim, dan resolusi konflik lintas fungsi yang lebih aktif berhubungan dengan komunikasi yang lebih intensif, kesepakatan tujuan yang lebih kuat, kesalingpahaman yang lebih besar, dan rasa saling menghormati yang lebih tinggi diantara pegawai pada fungsi yang berbeda. Pola yang sama juga berkaitan dengan kualitas kinerja yang lebih tinggi dan efisiensi yang lebih besar pada proses pemberangkatan penerbangan.

Secara spesifik disimpulkan bahwa keberadaan penyelia dapat mendukung koordinasi pegawai di garis depan. Rentang kendali yang sempit memberi ruang bagi penyelia untuk mengamati perilaku dan hasil kerja, serta menyediakan umpan balik

yang diperlukan, peran yang bernilai dalam mengelola proses kerja yang kompleks dan saling tergantung.

Sedangkan Woolridge dan Minsky (2002) dalam "*The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination*" menyebut koordinasi sebagai sinkronisasi personel dan sumberdaya lainnya di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pembeli. Penciptaan nilai diperoleh ketika perusahaan mengarahkan tindakan yang sesuai berdasarkan orientasi pada pelanggan dan pesaing.

Koordinasi antarfungsi berperan penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage* - SCA). Penyebaran informasi dan pengembangan pengetahuan yang tercipta melalui koordinasi menjadi keharusan untuk mampu bertahan dan bersaing. Woolridge dan Minsky ini menggagas pemikiran, bahwa iklim dan proses sosialisasi memfasilitasi pengembangan koordinasi, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Menurut teori koordinasi, pelaku dalam organisasi menghadapi masalah koordinasi (*coordination problems*) yang muncul dari ketergantungan yang membatasi bagaimana tugas-tugas dilakukan. Ketergantungan-ketergantungan ini mungkin melekat dalam struktur masalah (misalnya interaksi komponen satu sama lain, batasan jenis perubahan yang dapat dibuat oleh suatu komponen tanpa mengganggu fungsi komponen lain) atau masalah mungkin dihasilkan dari dekomposisi tujuan menjadi kegiatan-kegiatan atau penugasan kegiatan kepada pelaku dan sumber; misalnya dua pelaku bekerja pada komponen yang sama, menghadapi kendala pada jenis perubahan yang dapat mereka buat tanpa mengganggu satu sama lain.

Untuk mengatasi masalah koordinasi, pelaku harus melakukan kegiatan tambahan, yang disebut oleh Malone dan Crowston (1994) sebagai mekanisme koordinasi (*coordination mechanism*). Mekanisme koordinasi dapat bersifat spesifik pada keadaan tertentu atau bersifat umum, karena meskipun kita percaya bahwa ada banyak kesamaan diantara berbagai jenis sistem yang berbeda, namun jelas berbagai perbedaan juga tampak. Misalnya, masalah insentif, motivasi, dan emosi biasanya lebih merupakan masalah pada human system daripada sistem lainnya. Dalam human system masalah insentif, motivasi, dan emosi seringkali sangat kompleks, sehingga pemahaman atas hal tersebut merupakan bagian penting dalam koordinasi.

Selain itu perlu disadari bahwa dalam prakteknya, aktor-aktor yang menjalankan koordinasi akan mempunyai konflik kepentingan dan bahwa proses politik diperlukan untuk mengelolanya. Demikian pula, konsep kooperasi, kolaborasi, dan kompetisi, meskipun masing-masing mempunyai konotasi tersendiri, terlibat pula dalam proses pengelolaan ketergantungan antar aktivitas.

Dalam tulisannya Gittel secara spesifik menempatkan fungsi pengendalian dan supervisi dalam dua kontinum yang berbeda. Dalam hal pengendalian, diemukakan pertentangan antara mereka yang berpendapat bahwa pertanggungjawaban fungsional merupakan cara efektif untuk pengendalian, dengan mereka yang secara meyakinkan menyatakan bahwa usaha pengendalian melalui pertanggungjawaban fungsional menghambat pembagian informasi dan pembelajaran, dan karenanya menghambat koordinasi.

Pada aspek supervisi, para teoritis berbeda pendapat tentang peran penyelia. Satu pihak menyatakan bahwa supervisi tidaklah efektif dalam menumbuhkan motivasi dan mendorong usaha mandiri. Lebih jauh dikatakan bahwa pengawasan melalui supervisi tidak efektif untuk proses yang saling tergantung (*interdependent*). Karena proses yang dijalankan tidak terprogram, penyelia tidak dapat mengamati secara langsung kesesuaian kinerja karyawan. Partisipan dalam proses dengan derajat kesalingtergantungan yang tinggi lebih efektif dikendalikan melalui penyamaan tujuan (*shared goals*). Sementara itu, pihak yang lain berpendapat bahwa penyelia menjalankan peran positif dengan menyalurkan tujuan organisasi kepada karyawan di garis depan melalui interaksi yang terbangun sehari-hari. Rentang kendali yang sempit memberi ruang bagi penyelia untuk mengamati perilaku dan hasil kerja, serta menyediakan umpan balik yang diperlukan, peran yang bernilai dalam mengelola proses kerja yang kompleks dan saling tergantung.

Penulis memandang bahwa pengendalian dan supervisi bukanlah merupakan dikotomi. Supervisi merupakan salah satu mekanisme pengendalian yang dapat menjadi alternatif ketika mekanisme formal seperti pertanggungjawaban fungsional dan penilaian kinerja yang terukur secara spesifik dan kuantitatif tidak tersedia. Di sisi lain, ketiadaan atau rendahnya supervisi dapat digantikan oleh pengendalian melalui mekanisme pertanggungjawaban fungsional disertai standard dan pengukuran kinerja yang jelas. Fungsi pengendalian dalam suatu proses kerja pada kelompok kerja tertentu dapat bersifat formal dan kaku, atau informal dan fleksibel. Hal tersebut juga terkait dengan derajat otonomi atau keleluasaan yang diberikan kepada kelompok kerja yang bersangkutan. Keleluasaan atau otonomi terkait dengan kebebasan untuk mengatur dan menyelesaikan permasalahan kerja secara mandiri, disertai toleransi yang tinggi atas kesalahan yang mengarah pada pembelajaran.

Analisis data yang dilakukan Langfred (2005) dengan menggunakan regresi ganda pada 89 tim dalam perusahaan fabrikasi menunjukkan hasil bahwa kinerja tim tergantung kepada kombinasi dari otonomi individu dan otonomi tim. Kombinasi optimal dari otonomi individu dan otonomi tim tergantung pada tingkat kesalingtergantungan tugas di dalam sebuah tim. Teori Slocum dan Sims (1980) menyatakan bahwa pengalokasian kontrol pada level yang berbeda dalam suatu organisasi tergantung pada kesalingtergantungan tugas.

Otonomi pada level tim didefinisikan sebagai derajat keleluasaan dan kebebasan yang dimiliki sebuah tim dalam menentukan cara menyelesaikan tugas (Langfred: 2005). Adapun otonomi pada level individu didefinisikan sebagai seberapa banyak kebebasan dan keleluasaan individu dalam menjalankan tugasnya (Hackman & Oldham, 1976). Dalam hal ini, akumulasi agregat derajat otonomi individu dalam sebuah tim, secara konseptual berbeda dan tidak terikat dengan otonomi pada level tim. Dalam sebuah tim, kita dapat mengidentifikasi derajat otonomi yang dimiliki tim maupun rata-rata derajat otonomi individu yang dimiliki setiap anggota tim. Kombinasi keduanya akan mempengaruhi kinerja tim selaras dengan kesalingtergantungan tugasnya.

Kesalingtergantungan tugas (*task interdependence*) dipandang sebagai salah satu variabel struktural yang mempengaruhi kinerja tim (Saavedra, Earley, & Van

Dyne, 1993) dan didefinisikan sebagai derajat interaksi dan koordinasi yang dibutuhkan oleh anggota tim untuk menyelesaikan tugas (Guzzo & Shea, 1992).

Kesalingtergantungan tugas secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dengan menjadi moderator bagi pengaruh variabel-variabel lain terhadap kinerja (Langfred & Shanley, 2001).

Secara spesifik, tim yang mempunyai karakteristik kesalingtergantungan tugas yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika dengan derajat otonomi tim yang tinggi, dan berkinerja lebih buruk ketika derajat otonomi individu tinggi. Sebaliknya, tim yang berkarakteristik kesalingtergantungan tugas yang rendah menunjukkan kinerja yang lebih buruk dengan tingginya otonomi tim, namun berkinerja lebih baik dengan otonomi individu yang tinggi. Sebagai tambahan, Langfred menunjukkan bahwa kinerja tim dipengaruhi oleh kombinasi dari otonomi individu dan otonomi tim. Dalam hal ini, kinerja tim tidak hanya dipengaruhi oleh kombinasi dari otonomi individu dan otonomi tim namun juga mengindikasikan bahwa kombinasi optimal akan tergantung pada derajat kesalingtergantungan tugas di dalam tim.

Dengan mengadopsi gagasan Langfred (2005), jelas bahwa sebagai tim, berbagai fungsi yang saling terkait dalam proses pemberangkatan penerbangan perlu mengembangkan mekanisme pengendalian yang disesuaikan dengan derajat kesalingtergantungan tugas yang akan menentukan kebutuhan koordinasi.

Gittell (2000), dalam analisisnya mencoba memahami pola pengendalian yang dijalankan American Airlines berupa pertanggungjawaban fungsional dengan karakteristik otonomi tim yang rendah, dengan mengkaitkannya pada aspek strategi. Ia menyinggung bahwa kemungkinan American Airlines mengembangkan kapabilitas yang lebih lemah untuk koordinasi karena strateginya secara mendasar berbeda dengan Southwest. Posisi Americans sebagai 'central point' untuk mengkoordinasikan penerbangan dari satu landasan udara (lanud) ke lanud lain memungkinkannya untuk memiliki kekuatan harga (pricing power) yang dapat menyeimbangkan pembiayaan. Americans menghasilkan pendapatan 20% lebih besar daripada penerbangan 'point to point'. Disisi lain, Southwest, sebagai angkutan 'point to point', tidak memiliki kekuatan harga. Karenanya, Southwest menggunakan strategi pulang-pergi yang cepat ('quick turnaround'), yang menuntut pendayagunaan optimal dari sumberdaya yang dimiliki agar dapat menawarkan biaya perjalanan yang murah bagi konsumen. Strategi 'quick turnaround' membutuhkan produk yang sederhana dan konfigurasi aset pesawat, rute, dan fasilitas pemeliharaan yang tepat. Hal tersebut jelas membutuhkan koordinasi yang lebih tinggi.

Pengendalian melalui mekanisme supervisi yang memfasilitasi umpan balik dan pembelajaran, dengan menekankan keleluasaan bertindak, kesepakatan tujuan, dan kerjasama lintas fungsi atau otonomi tim yang lebih tinggi, yang memungkinkan pertanggungjawaban bersama, daripada otonomi individu (pertanggungjawaban fungsional) pada proses kerja yang kompleks dan memiliki kesalingtergantungan tugas lebih tinggi, seperti di Southwest, karenanya merupakan keharusan.

Lebih jauh, Gittell (2000) mengkaitkan pola pengendalian dan derajat koordinasi dengan budaya. Meskipun tidak menunjukkan argumentasi yang kuat, dikatakan bahwa mungkin American mempunyai kapabilitas yang lebih lemah dalam hal koordinasi karena budayanya secara mendasar berbeda dengan Southwest.

Keterkaitan antara budaya dengan koordinasi dalam organisasi, secara lebih dalam digagas oleh Woolridge dan Minsky (2002). Tulisan Woolridge dan Minsky ini menetengahkan gagasan budaya, melalui penciptaan iklim dan proses sosialisasi memfasilitasi pengembangan koordinasi, yang berdampak terhadap kinerja organisasi.

Peran koordinasi dinilai sangat penting bagi usaha mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah lingkungan persaingan yang ketat dan senantiasa berubah (Bhatt, 2000; Bettis dan Hitt, 1995; Pemberton dan Stonehouse, 2000).

Woolridge dan Minsky mengangkat pemahaman bahwa budaya dengan karakteristik tertentu bersifat kondusif bagi pengembangan iklim dan proses sosialisasi. Iklim dan sosialisasi memfasilitasi penerimaan nilai-nilai perusahaan dan berakibat pada peningkatan koordinasi antarfungsi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

Koordinasi antarfungsi menjadi penting mengingat pengetahuan merupakan realitas yang senantiasa berubah. Untuk memperbarui pengetahuan, diperlukan aktivitas untuk saling membagi informasi, interaksi dengan lingkungan, dan menyesuaikan sistem kepercayaan. Pengetahuan yang dibagi dan pembelajaran yang terjadi terkait dengan koordinasi antarfungsi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Pada gilirannya, pembelajaran yang didasarkan pada penyebaran pengetahuan menjadi sumberdaya yang perlu dikembangkan, dilindungi, dan dimanfaatkan seperti sumberdaya lain. (Marsick dan Watkins, 1999).

Budaya merupakan komponen penting dalam proses penyebaran informasi di dalam organisasi, karena budaya mencakup nilai-nilai atau sikap dan kepercayaan yang mengendalikan tindakan individu di dalam organisasi.

Diterimanya nilai-nilai suatu perusahaan terkait dengan kekuatan budaya dan proses sosialisasi pegawai. Sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses dimana seseorang mempelajari peran keorganisasian tertentu. Sosialisasi adalah perekat, yang menyatukan berbagai bagian dari aktivitas sosial yang berlangsung (Norburn dkk, 1988). Sosialisasi tidak berjalan dalam ruang kosong, namun terjadi dalam suatu interaksi dimana rekan kerja, atasan, bawahan, klien, dan pihak-pihak terkait lainnya mendukung dan mengarahkan individu dalam mempelajari peran barunya (Van Maanen dan Schein, 1979).

Dalam salah satu proposisinya Woolridge dan Minsky menyatakan: perusahaan yang mempunyai budaya dengan proses organik yang tinggi (fleksibilitas dan spontanitas) dan pemeliharaan internal yang tinggi (aktivitas 'smoothing' dan integrasi) akan mempunyai iklim dan proses sosialisasi yang akan memfasilitasi tingginya penerimaan atas nilai-nilai perusahaan; sebaliknya perusahaan yang mempunyai budaya dengan proses mekanistik yang tinggi (pengendalian, keteraturan, stabilitas) dan pemosisian eksternal yang tinggi (kompetisi dan diferensiasi) akan mempunyai iklim dan proses sosialisasi yang mengarah pada rendahnya penerimaan atas nilai-nilai perusahaan.

Proposisi tersebut selaras dengan gagasan Lindkvist (2005) tentang tipologi kerja berbasis pengetahuan dalam kelompok. Lindkvist mengembangkan konsep komunitas pengetahuan atau komunitas praktis (CmP: *Community of Practice*) dan

kolektivitas pengetahuan atau kolektivitas praktis (CoP : *Collectivity of Practice*) untuk memahami sebuah kelompok, dan bagaimana kelompok tersebut memanfaatkan pengetahuan.

Disebutkan bahwa komunitas praktis (CmP) merujuk pada praktek-praktek yang memunculkan kesalingterikatan, usaha bersama, dan pemahaman pengetahuan bersama.

Di tengah perdebatan mengenai pemahaman komunitas, Lindkvist merujuk pada Etzioni (1996) yang mendefinisikan konsep komunitas melalui dua karakteristik yaitu; 1) sebuah komunitas merupakan sebuah jejaring hubungan yang saling mempengaruhi diantara sekelompok individu; 2) komunitas membutuhkan komitmen terhadap sekumpulan nilai bersama, norma dan makna, dan sejarah serta identitas bersama pendeknya, budaya bersama. Intinya, sebuah komunitas melibatkan hubungan sosial yang saling mempengaruhi dan sejumlah gagasan bersama atau komunalitas kognitif yang substansial, yang berkembang dalam kurun waktu yang lama.

Dalam CmP Sosialisasi lebih diartikan sebagai pembelajaran. Pembelajaran dalam konteks ini berkaitan dengan proses penerimaan untuk menjadi 'insider'. Dalam hal ini, pembelajar tidak menerima atau mengkonstruksikan abstraksi dari pengetahuan objektif individu, namun lebih pada mempelajari cara untuk berfungsi dalam suatu komunitas (Brown & Duguid, 1991). Sebagai hasilnya, mereka lebih ter'enkulturasi' daripada 'terdidik'.

Diperlukan pemahaman dan sistem nilai yang koheren serta bersifat komunal, yang harus diperoleh individu untuk menjadi anggota penuh. Hal ini mengarah pada kondisi dimana anggota kelompok mengetahui hal yang sama, mengalami sesuatu secara sama, dan mempunyai pemahaman yang sama. Jelas hal ini bukanlah pengetahuan eksplisit yang mudah di kode-kan seperti dalam organisasi birokrasi. Pengetahuan vital terletak dalam praktek, dalam sistem aktivitas dan benak (tacit), serta latar belakang pengetahuan komunal yang berada dalam aktivitas dan narasi komunitas.

Dalam kasus ini kita berhadapan dengan pengetahuan yang kompleks dan ambigu, yang hanya dapat diterjemahkan melalui aktivitas nyata dalam periode yang panjang. Kita berhadapan dengan jenis pengetahuan atau kompetensi melekat untuk berperilaku. Pembelajar memperoleh kemampuan melekat, bukan pengetahuan eksplisit formal, untuk berperilaku sebagai anggota komunitas (Brown & Duguid, 1991). Pengetahuan berada dalam praktek dan merambah masuk serta menguasai anggota komunitas ketika mereka bekerja bersama.

Karakteristik suatu komunitas praktis mencerminkan budaya dengan proses organik yang tinggi yang menekankan fleksibilitas dan spontanitas dalam proses pembelajaran enkulturatif. Pemeliharaan internal yang tinggi dicirikan dengan hubungan sosial yang saling mempengaruhi dan komitmen bersama terhadap nilai, norma, makna, sejarah, dan identitas bersama. Karakteristik tersebut dengan sendirinya merupakan cerminan iklim dan proses sosialisasi yang memfasilitasi tingginya penerimaan atas nilai-nilai bersama.

Kolektivitas praktis (CoP) terkait dengan kelompok yang menjalankan proyek tertentu untuk tujuan yang dipahami bersama. Kelompok seperti itu (tim proyek atau

gugus tugas) memiliki otonomi tinggi namun berada dalam batasan yang terkait dengan tujuan yang telah ditetapkan, waktu yang terbatas, biaya yang dilibatkan, dan kualitas hasil yang diharapkan. Intinya, apa yang harus dilakukan oleh kelompok tersebut sudah ditetapkan, namun bagaimana menjalankannya akan tergantung pada keputusan pimpinan proyek beserta tim nya.

Secara umum, tim proyek yang dimaksud mempunyai karakteristik sebagai berikut: a) mempunyai kewenangan yang disertai tanggung jawab, b) terdiri dari anggota yang memiliki spesialisasi berbeda, dengan dasar pengetahuan dan cara memahami pengalaman yang berbeda, c) terbatasnya kemungkinan tumpang tindih pengetahuan, d) terbatasnya waktu yang dimiliki untuk meningkatkan pengetahuan komunal selama masa proyek, e) koordinasi aktivitas dilakukan tanpa pemahaman bersama yang kuat atas pengetahuan dasar yang berkaitan dengan tugas, f) para anggota harus mengurangi aktivitas sosialisasi dan dengan segera melibatkan diri dalam kerjasama yang didasarkan pada kepercayaan yang dibangun secara cepat (*swift trust*).

Kolektivitas pengetahuan, dalam pandangan Lindkvist, adalah suatu organisasi yang beroperasi dalam pengetahuan yang terdistribusi. Basis pengetahuan tidaklah dibagi atau dipahami bersama oleh anggota komunitas, namun tersebar secara individual diantara anggota. Bukannya bergantung pada pengetahuan yang terdesentralisasi, gugus proyek harus mampu beroperasi pada pengetahuan yang tersebar secara radikal, terdistribusi atau terindividualisasi sehingga tidak memungkinkan untuk bersama-sama menelaah secara komprehensif suatu gagasan tertentu. (Becker, 2002; Hayek, 1945; Tsoukas, 1996)

Kolektivitas pengetahuan mencirikan budaya dengan proses mekanistik yang tinggi (pengendalian, keteraturan, stabilitas) dimana sasaran proyek (*project goals*) yang dinyatakan secara spesifik memegang peranan penting untuk mengkoordinasikan aktivitas. Sasaran berperan sebagai pembatas (*boundary objects*) yang cukup fleksibel untuk menghadapi kebutuhan dan hambatan yang dihadapi, namun juga cukup 'kuat' untuk menetapkan acuan bersama bagi para spesialis untuk berinteraksi dalam lintas fungsi, untuk melakukan pembagian kerja, dan mendiskusikan berbagai kompromi yang diperlukan, dalam rangka mencapai tenggat waktu. (Lindkvist et al, 1998). Hal tersebut juga mencerminkan pemosisian eksternal yang tinggi, dimana interaksi yang terjalin lebih bersifat sebagai mekanisme yang menjamin terselesaikannya tuntutan pekerjaan/ proyek untuk pemuasan pihak eksternal. akan mempunyai iklim dan proses sosialisasi yang mengarah pada rendahnya penerimaan atas nilai-nilai perusahaan.

Dengan terdistribusinya pengetahuan, penting bagi anggota untuk mengetahui 'apa yang diketahui oleh siapa' dalam memori yang bersifat transaksional (Wegner et al, 1991). Hal tersebut memungkinkan anggota untuk menggunakan memori eksternal masing-masing, memfasilitasi kebutuhan untuk mengetahui dimana pencarian dimulai ketika suatu masalah muncul dalam suatu proyek. Pada saat dibutuhkan, pengetahuan yang ada kemudian diaktifkan dan dipertukarkan secara spontan. Bukannya bergantung pada kesamaan, basis pengetahuan individual yang telah terhubung dalam kelompok menjadi prakondisi yang penting untuk menjalankan koordinasi.

Perusahaan dengan budaya yang mekanistik dan fokus pada aspek eksternal akan mempunyai penerimaan yang rendah atas nilai-nilai perusahaan, dan derajat koordinasi yang paling rendah.

3. Sintesis: Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi

Secara umum, pemahaman mengenai bagaimana organisasi diselenggarakan dapat dilihat, baik dari struktur yang mengatur pembagian kerja melalui spesialisasi dan departementalisasi maupun dari prosesnya. Proses berkaitan dengan bagaimana tugas-tugas diselesaikan.

Karena struktur organisasi bersifat multidimensional, maka usaha untuk memahami konstruk teoritikal tentang struktur menjadi tidak mudah. Untuk mempersempit studi mengenai bentuk-bentuk organisasi, beberapa peneliti menyarankan untuk memfokuskan pada bagaimana tugas-tugas tertentu dilakukan, dengan menggunakan proses sebagai faktor analisis (Mohr, 1982). Kinerja organisasi, akan lebih mudah didekati dan dipahami secara spesifik, bukan pada masalah bentuk struktural yang dimiliki, namun lebih pada bagaimana proses yang dijalankan untuk mencapai tujuan tertentu.

Tiga konsep dasar baru untuk menghasilkan taksonomi proses adalah: dekomposisi, spesialisasi, dan ketergantungan (dependency). Suatu proses didekomposisi menjadi kegiatan-kegiatan (activities), yang lebih jauh didekomposisi lagi menjadi sub-sub kegiatan (subactivities). Melalui dekomposisi ini proses (dan kegiatan) menjadi terspesialisasi. Proses yang didekomposisi juga menyebabkan ketergantungan antar bagian.

Ketika kita membandingkan proses secara sistematis, muncul pola-pola. Organisasi yang melakukan tugas-tugas yang sama seringkali melakukan kegiatan-kegiatan dasar yang secara esensial sama. Sementara kegiatan-kegiatan umum ini seringkali sama, proses berbeda dalam detail-detail penting, seperti bagaimana tugas-tugas besar yang abstrak didekomposisi menjadi kegiatan-kegiatan, siapa yang melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, dan bagaimana penugasan dilakukan. Dengan kata lain, perbedaan proses dapat dilihat dari bagaimana suatu proses dikoordinasikan.

Karena terkait dengan aktivitas untuk memastikan terselesaikannya tugas-tugas kritis, efektivitas koordinasi menjadi penting bagi tercapainya kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan operasi organisasi.

Dari tulisan Gittell (2000) "Paradox of Coordination and Control", dapat disimpulkan bahwa organisasi dapat melakukan pengendalian melalui cara-cara yang mengarah pada koordinasi atau melalui cara-cara yang menghambatnya. Berbeda dengan pemikiran terkini, cara terbaik untuk mencapai koordinasi bukan melalui penciptaan organisasi yang datar, yang didasarkan pada pengukuran kinerja dan supervisi yang rendah. Dalam kondisi dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, seperti pada proses pemberangkatan penerbangan, pembangunan organisasi yang didasarkan pada pertanggungjawaban lintas fungsi yang memungkinkan pertanggungjawaban bersama, disertai penyelia yang berkemampuan menyediakan pelatihan dan umpan balik adalah lebih baik.

Sementara itu Langfred (2005) dalam "Autonomy and Performance In Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence" mendasarkan diri pada teori Slocum dan Sims (1980) yang menyatakan bahwa pengalokasian kontrol pada level yang berbeda dalam suatu organisasi tergantung pada kesalingtergantungan tugas. Interaksi antara otonomi individu dan otonomi tim kerja akan mempengaruhi kinerja tim; dan bahwa hal tersebut terkait pula dengan derajat kesalingtergantungan tugas.

Penelitian yang telah dilakukan menghasilkan dukungan pada dugaan tersebut. Secara spesifik, tim yang mempunyai karakteristik kesalingtergantungan tugas yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika dengan derajat otonomi tim yang tinggi, dan berkinerja lebih buruk ketika derajat otonomi individu tinggi. Sebaliknya, tim yang berkarakteristik kesalingtergantungan tugas yang rendah menunjukkan kinerja yang lebih buruk dengan tingginya otonomi tim, namun berkinerja lebih baik dengan otonomi individu yang tinggi. Sebagai tambahan, Langfred menunjukkan bahwa kinerja tim dipengaruhi oleh kombinasi dari otonomi individu dan otonomi tim. Dalam hal ini, kinerja tim tidak hanya dipengaruhi oleh kombinasi dari otonomi individu dan otonomi tim namun juga mengindikasikan bahwa kombinasi optimal akan tergantung pada derajat kesalingtergantungan tugas di dalam tim.

Pada dimensi lain, Woolridge dan Minsky (2002) dalam "The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination", sepakat dengan bahwa peran koordinasi sangat penting bagi usaha mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah lingkungan persaingan yang ketat dan senantiasa berubah.

Woolridge dan Minsky mengangkat pemahaman bahwa budaya dengan karakteristik tertentu bersifat kondusif bagi pengembangan iklim dan proses sosialisasi. Iklim dan sosialisasi memfasilitasi penerimaan nilai-nilai perusahaan dan berakibat pada peningkatan koordinasi antarfungsi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penerimaan bersama atas nilai-nilai perusahaan terjadi pada kelompok yang memiliki ikatan kuat, yang telah bekerjasama cukup lama untuk berkembang kearah komunitas yang kohesif dengan hubungan yang saling menguntungkan dan saling memahami (*shared understanding*). Mereka yang terlibat akan mengembangkan pemahaman bersama, berbagi keahlian, serta berbagi cara dan makna dalam interaksi kerja mereka.

Kelompok tersebut disebut sebagai komunitas praktis yang merujuk pada praktek-praktek yang memunculkan kesalingterikatan, usaha bersama, dan pemahaman pengetahuan bersama (Wenger, 1998). Lindkwist (2005) menyimpulkan bahwa komunitas praktis (CmP) dikarakteristikan sebagai struktur sosial dengan jalinan yang kuat dan melibatkan emosi, yang mengarah pada kesalingterikatan. Secara kognitif, CmP dikarakteristikan oleh tingkat kesalingpengertian dan kesalingpahaman yang tinggi.

Jadi, aspek pertama yang menjadi ciri CmP adalah adanya jalinan sosial yang kuat (*strong social bonds*). Sejalan dengan itu, Wenger (1998) menekankan bahwa kesalingterikatan (*mutual engagement*) terkait dengan gagasan "*strong ties*" dalam teori network, dan bahwa orang-orang dalam CmP saling percaya baik secara personal

maupun berdasarkan kompetensi mereka (Wenger, 2000). Dalam kondisi tersebut, koordinasi menjadi lebih mudah dilakukan. Rasa saling percaya, pemahaman bersama, proses berbagi keahlian, serta berbagi cara dan makna dalam interaksi kerja menjadi faktor pendorong bagi terjadinya aliran koordinasi.

Dari paparan beberapa penulis tentang koordinasi, dapat ditangkap beberapa aspek utama yang mempengaruhi dan mendasari koordinasi di dalam organisasi tertentu. Aspek pengendalian dan kewenangan berkaitan dengan alokasi masalah dan penyelesaiannya pada titik tertentu di dalam organisasi. Disamping itu, formalitas aturan dan standardisasi kerja serta derajat keakuratan pengukuran kinerja serta konsekuensi yang menyertainya menentukan seberapa besar koordinasi diperlukan dan seberapa besar usaha para aktor dalam mengkoordinasikan aktivitas yang saling terkait. Pada sisi lain, derajat kesalingtergantungan terkait dengan kompleksitas pekerjaan dan dekomposisi aktivitas yang akan menentukan spesialisasi dan koordinasi.

Mekanisme koordinasi atau pengelolaan ketergantungan antar tugas juga dikaitkan dengan pola komunikasi dan interaksi, kesamaan tujuan, pemahaman nilai, penyebaran informasi dan pengetahuan, serta pola pengambilan keputusan yang mencirikan budaya organisasi.

Komunikasi, dalam konteks koordinasi diartikan sebagai cara untuk mengelola hubungan produsen/konsumen dalam hal informasi; bagaimana membuat informasi berguna (*usable*). Bagaimana, misalnya, para aktor menetapkan bahasa umum, yang dapat dimengerti bersama, yang memungkinkan komunikasi terjadi. Dalam hal ini pengembangan standard komunikasi merupakan hal penting. Selain itu, perhatian juga mengarah pada bagaimana sekelompok aktor dapat mempunyai pengetahuan yang sama, bahwa mereka mengetahui sesuatu, dan bagaimana mereka tahu bahwa mereka semua mengetahuinya (berkaitan dengan kesamaan perspektif yang digunakan setiap aktor).

Pola pengambilan keputusan kelompok terkait dengan penentuan alokasi sumberdaya ataupun pengelolaan penugasan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Pengambilan keputusan dapat ditentukan oleh otoritas, voting, atau konsensus (dihasilkan dari negosiasi). Dengan demikian proses pengambilan keputusan, selain berperan dalam proses koordinasi, juga merupakan bagian terkait dengan proses koordinasi itu sendiri. Derajat otonomi atau keleluasaan dalam menentukan cara kerja, termasuk alokasi sumberdaya pada kelompok dengan kesalingtergantungan tugas tertentu, berhubungan kinerja yang dapat ditunjukkan kelompok tersebut.

Pada tataran yang lebih nyata, sangat jelas bahwa koordinasi, yang diartikan sebagai upaya mengelola ketergantungan antar aktivitas, melibatkan elemen aktor yang menjalankan aktivitas yang saling tergantung.

Crowstone dan Osborn (1998) menyatakan bahwa para aktor berhadapan dengan masalah koordinasi yang muncul dari hambatan koordinasi, yang mempengaruhi cara bagaimana pekerjaan harus dijalankan. Masalah koordinasi ini dikelola oleh aktivitas yang menjalankan metoda koordinasi tertentu.

Seringkali juga koordinasi melibatkan kriteria evaluasi untuk menilai seberapa baik ketergantungan dikelola. Kriteria tersebut dapat berupa pencapaian tujuan, kecepatan, ketepatan, ataupun biaya koordinasi. Dalam hal ini, keberhasilan pe-

ngelolaan ketergantungan ditentukan oleh seberapa besar usaha para aktor untuk memastikan tugas-tugas yang saling tergantung dijalankan dengan berhasil.

Kasus penting dalam mengidentifikasi kriteria evaluasi terjadi ketika terdapat konflik tujuan dalam suatu situasi. Dalam menganalisis koordinasi pada organisasi 'human', akan berguna bila bertanya pada orang-orang mengenai tujuan mereka dan mengevaluasi perilaku mereka berdasarkan kriteria tersebut. Namun karena konflik tujuan seringkali terjadi, orang tidak selalu dengan mudah mengatakan apa yang menjadi tujuan mereka. Untuk itu maka evaluasi dapat dilakukan dengan mendasarkan diri pada berbagai kriteria.

Hal yang digambarkan diatas menunjukkan pentingnya perhatian pada aspek yang lebih mengarah pada bagaimana koordinasi dapat berjalan secara efektif. Penetapan pola ketergantungan aktivitas dan mekanisme pengelolaannya, perlu dilengkapi dengan penelaahan terhadap hal-hal yang akan mempengaruhi usaha koordinasi.

Penulis mengartikan konsep usaha koordinasi sebagai hal yang berkaitan dengan 'aliran koordinasi' (coordination flow), koordinasi benar-benar terjadi ketika para aktor (yang mempunyai kontrol atas aktivitas) berhasil memastikan terjadinya aliran, antara satu tugas dengan tugas lain, satu unit dengan unit lain, maupun memastikan terjadinya transfer sumberdaya yang dibutuhkan. Sejauh mana aktor terkait mengusahakan terjadinya aliran koordinasi, pada waktu yang tepat, dengan kualifikasi yang tepat. Intinya, usaha koordinasi berkaitan dengan seberapa besar usaha tiap aktor untuk memastikan tugas-tugas kritis, secara sistemik, terselesaikan.

Penulis melihat, sejauh ini penelaahan tentang koordinasi lebih menekankan identifikasi pola ketergantungan aktivitas yang berakhir pada penetapan mekanisme koordinasi yang lebih bersifat mekanistik-struktural. Hal ini dapat dipahami, karena menurut argumentasi rasional-struktural pada studi organisasi, formalisasi akan menciptakan keteraturan, konsistensi, dan prediktibilitas.

Namun seperti yang dinyatakan Malone (1994), para aktor, dalam menjalankan aktivitas yang saling tergantung dapat berhadapan dengan konflik kepentingan dan proses politisasi dalam mengelola ketergantungan tersebut. Dikatakan bahwa konsep kooperasi, kolaborasi, dan kompetisi dapat terlibat dalam pengelolaan ketergantungan antar aktivitas. Bagaimana aktor mengelola ketergantungan terkait dengan aspek emosi, insentif, dan motivasi.

Dengan demikian, selain aspek struktural-mekanistik, bagaimana koordinasi dapat benar-benar berjalan sangat tergantung pada aktor. Tindakan aktor menentukan aliran koordinasi. Karakteristik aktor yang meliputi minat, kebutuhan, nilai, dan sikap aktor menentukan kecenderungan berperilaku koordinatif. Lebih jauh, wawasan aspiratif, etikal, dan kapabilitas aktor akan menentukan kualitas kerja yang akan berpengaruh pada kedayagunaan (usability) produk yang dihasilkan oleh aktor tertentu bagi aktor/unit/aktivitas lain yang akan menerimanya.

Tetapi, ketika karakteristik yang dimiliki seorang aktor, secara relatif, sangat kontributif bagi potensi terjadinya aliran koordinasi, ditinjau dari sudut pandang sistemik, koordinasi belum tentu berjalan secara efektif. Interaksi dan ketergantungan memerlukan lebih dari satu pihak. Nilai positif yang dimiliki seorang aktor tidak serta merta memungkinkan terjadinya aliran koordinasi, bila aktor lain tidak menganut dan menjalankan cara kerja berdasarkan nilai yang disepakati. Hanya bila diantara me-

reka telah tertanam nilai-nilai yang disepakati, dihayati, dan diaktualisasikan dalam sikap dan perilaku yang selaras dengan tuntutan koordinasi, barulah aliran koordinasi terjadi. Nilai yang disepakati tentang kerjasama, belajar bersama, rasa saling percaya, sharing informasi, dan berpikir sistemik misalnya, merupakan komponen nilai yang kontributif bagi usaha koordinasi. Budaya, dengan demikian merupakan aspek penting bagi terjadinya aliran koordinasi.

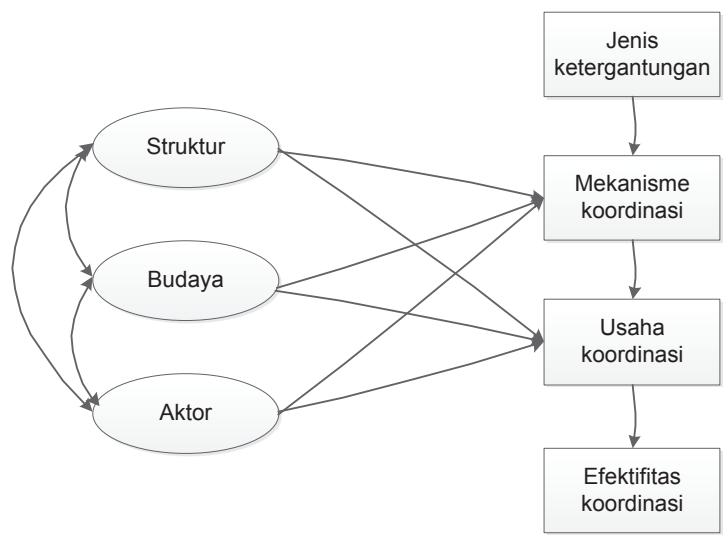
Budaya adalah sekumpulan nilai bersama dan norma-norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain, dan dengan orang-orang diluar organisasi.

Nilai berarti kriteria umum, standard, atau prinsip-prinsip yang digunakan oleh seseorang untuk menentukan kejadian, situasi, atau hasil mana yang lebih disukai. Singkatnya, nilai adalah penilaian tentang apa yang baik dan apa yang buruk, ataupun apa yang benar benar atau salah. Nilai yang dianut seseorang akan menentukan sikap seseorang ketika berhadapan dengan objek atau situasi tertentu.

Baker (2002) menyatakan bahwa selain merupakan mediator penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan, budaya merupakan alat untuk memperkuat integrasi dan koordinasi internal. Budaya organisasi yang kuat, meningkatkan konsistensi perilaku.

Seperti juga struktur, budaya yang kuat menjamin keteraturan, konsistensi, dan prediktibilitas. Hal ini selaras dengan pandangan Sistem Alamiah/Informal dalam studi organisasi, bahwa struktur informal menyediakan arahan yang informatif dan akurat untuk memahami perilaku keorganisasian.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, mengacu pengkajian dan elaborasi atas artikel yang mendasari tulisan ini, dikemukakan model untuk memahami proses koordinasi dalam gambar (1).



Gambar 1. Model Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi

Proses kerja dalam suatu organisasi didekomposisi menjadi kegiatan-kegiatan dan sub-sub kegiatan. Melalui dekomposisi, proses (dan kegiatan) menjadi terspesialisasi. Sebagai suatu sistem, proses yang didekomposisi menyebabkan ketergantungan antar bagian, yang pada karakteristik kegiatan tertentu menghasilkan jenis ketergantungan tertentu.

Berbagai jenis ketergantungan, seperti ketergantungan sumberdaya, ketergantungan tugas, tuntutan simultanitas kegiatan, sampai dengan hubungan produsen-konsumen menimbulkan masalah koordinasi yang perlu direspon oleh suatu mekanisme koordinasi.

Aktor yang menjalankan aktivitas, struktur yang menentukan pengaturan dan prosedur, dan budaya yang mendasarkan diri pada nilai yang disepakati sebagai dasar untuk bersikap dan bertindak, akan menentukan mekanisme koordinasi yang diperlukan. Mekanisme koordinasi, pada gilirannya, akan menentukan usaha koordinasi yang dijalankan oleh para aktor. Di sisi lain, ketiga variabel tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dapat mempengaruhi usaha koordinasi, yang pada gilirannya akan menentukan keefektifan koordinasi yang dijalankan.

Daftar Rujukan

- Claus W. Langfred. 2005. *Autonomy and performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence*, *Journal of Management*, Vol. 31, Number 4, pp. 513-529. Southern Management Association.
- Crowston, Kevin., Osborn. 1998. *A Coordination Theory Approach to Process Description and Redesign*. Massachusetts Institute Of Technology, Sloan School of Management. Center for Coordination Science. CCS WP#204 SWP#4029.
- Gittell, Jody Hoffer. 2000. *Paradox of Coordination and Control*, California Management Review, Vol. 42 No. 3
- Lars Lindkvist. 2005 *Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups*, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Number 6, pp. 1189-1210. Blackwell Publishing Ltd 2005 ISSN 0022-2380
- Malone, Thomas W. and Crowstone. 1994. "The Interdisciplinary Study of Coordination". *ACM Computing Surveys*, 26 (1), 87-119
- Malone T.W.; Crowstone,K.;Lee,J.;Pentland,B.;Dellarocas, C.; Wyner,G.; Quimby, J.,Osborn,C.S.; Berstein,A;Herman, G.;Klein,M.;O'Donnel,E. 1999. "Tools for Inventing Organizations:Toward a Handbook of Organizational Processes". *Management Science*,Vol.45,No.3,pp.425-443.
- Minsky, Barbara D; Woolridge, Barbara Ross. *The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination The Learning Organization*, Volume 9, No 1-2002: pp.29-38; MCB UP Limited-ISSN 0969-6474
- Mohr, L.B. 1982. *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research*. Jossey-Bass, san Francisco CA.
- Robbins, Stephen.P. 1992. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 4th edition. Prentice Hall Inc.

- Sandroto, Indah Victoria. 2001. *Analisis Koordinasi: Studi kasus di PT. X*. Tesis Magister Bidang Khusus Manajemen Industri, Program Magister Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice*. Cambrige University Press, Cambrige.
- Wenger, E. 2000. *Communities of Practice and Social Learning System*. Organization, Number 7, 225-246.